# 如何走出“县级媒体融合受体制束缚”困境

袁金泉
（江苏省如东县融媒体中心，江苏 如东 226400）

**摘 要：**由于各地经济社会发展状况存在一定差异，县级融媒体建设水平和层次各不相同，在顶层设计、体制机制、人才建设、资金保障等方面，出现了一些不容忽视的突出问题。本文选取县级融媒体中心体制对融合影响的课题进行探讨，并通过对作者所在单位进行剖析，旨在寻求如何克服县级融媒体体制的束缚之路。同时，希望引起各地党委、政府的重视，对县级融媒体深入全面高质量发展，在体制上研究出更加切实可行的办法来。

**关键词：**县级媒体融合；体制改革；资金投入；技术保障；健康发展　　**中图分类号：**G632　　**文献标识码：**A
**文章编号：**1671−0134（2022）01−075−03　　DOI：10.19483/j.cnki.11−4653/n.2022.01.021
**本文著录格式：**袁金泉．如何走出“县级媒体融合受体制束缚”困境 [J]. 中国传媒科技，2022（01）：75−76，96.



当前，信息科技的迅猛发展和日臻成熟的技术、高智能的设备，给媒体融合带来了前所未有的发展空间和便利条件，从中央到地方，各地媒体融合方兴未艾，如火如荼，一个又一个更加富有传播力、引导力、影响力和公信力的区域主流媒体集合应运而生。[1] 在这一区域主流媒体融合的过程中，有一个特殊的群体，那就是县级媒体的融合，由于各地经济社会发展状况存在一定差异，融媒体建设水平和层次也各不相同，在顶层设计、体制机制、服务功能、人才建设、经营管理以及资金保障等方面，出现了一些不容忽视的突出问题，[2] 严重制约着县级媒体融合健康发展。本文对县级媒体融合的体制问题做一探讨。

## 1. 投入不足，制约着县级媒体融合的广阔之路

习近平总书记指出：“能否做好意识形态工作，事关党的前途命运，事关国家长治久安，事关民族凝聚力和向心力。”[3] 在 2018 年全国宣传思想工作会议上，习近平总书记提出：“要扎实抓好县级融媒体中心建设，更好引导群众、服务群众。”[4]

众所周知，县级媒体是媒体融合最基层单位，如果把从中央和省市县媒体融合看成是一座金字塔的话，县级媒体就是全国媒体融合的“底座”，数量庞大。与中央电视台、新华社、人民日报等中央级媒体，乃至省市媒体融合不同的是，县级媒体融合是将传统的广播、电视、报纸三大媒体和后来发展的网站进行的大融合。

从国家级媒体融合的实践来看，根据中共中央印发的《深化党和国家机构改革方案》，中央电视台（中国国际电视台）、中央人民广播电台、中国国际广播电台，2019 年组建了新的“中央广播电视总台”，作为国务院直属事业单位，归口中共中央宣传部领导。中央广播电视总台的主要职责是，宣传党的理论和路线方针政策，统筹组织重大宣传报道，组织广播电视创作生产，制作和播出广播电视精品，引导社会热点，加强和改进舆论监督，推动多媒体融合发展，加强国际传播能力建设，讲好中国故事等。改革的目的是加强党对重要舆论阵地的集中建设和管理，增强广播电视媒体整体实力和竞争力，推动广播电视媒体、新兴媒体融合发展，加快国际传播能力建设。[5]

同样，新华社、人民日报的媒体融合，也是在本体制内媒介的融合与拓展。除传统的文字、图片信息发布外，强化了大数据、云计算等互联网前沿技术的投入，拓展了音视频、直播等平台，平台内容形式多样，从开始的网站、微博、微信到移动客户端，从网络直播到新型网络社区，信息的生成方式、传播渠道、接收终端等，都在发生巨大变化，资金投入是保障。

而受各地经济发展的制约，全国大部分县级媒体融合所需经费缺乏，财政只能保证编制内的人头经费，而人员培训、能力提升、设备更新等费用严重不足，特别是投向技术设备上的经费，难以满足信息化、科技化快速发展的需要。这从根本上会制约媒体融合的发展。

比如：新媒体的介入就需要加大设备投入。像《人民日报》最早建立和倡导的融媒体平台“中央厨房”，打破了过去媒体板块分割的运作模式，专门设立总编调度中心，建立采编联动平台，统筹采访、编辑和技术力星，实现“一次采集、多元生成、多渠道传播”的工作格局。[6]“中央厨房”的建立，对于县级融媒体中心来说，是一笔巨大的投资。再比如，移动直播技术的应用，这与过去的电视直播有着本质的不同。过去，电视直播是通过现场转播车或者是将信号通过电缆传输到节目制作中心，经过处理上传卫星系统再实时传输给受众。如今，移动直播比卫星直播简捷，而且摆脱了受天气、通道等因素的制约，但需要强化移动平台的建设，构建完善的技术应用体系，购置有线光纤传播设备、无线微波系统、高清切换台、中控主机等。当前 5G 通信网络开始建设，即将广泛运用，为适应这一发展，设备更新，重新购置等都需要大量投入。

## 2. 机制不活，采编和技术人员融合难度大

从县级媒体融合的实践来看，大部分是新闻部门之间的物理融合。2003 年之前，全国各县级媒体中，报纸有刊号与没有刊号的并列存在。自 2003 年中央对县级报纸清理整顿以来，一些地方虽然撤消了没有刊号的报社建制，

但仍然以“新闻中心”“信息中心”等形式存在，与当地的广播电视台仍然分属两家新闻单位。在媒体融合之前，各自为战，你发你的音像视频新闻，我发我的文字加图片新闻。建立融媒体中心之后，各地基本上将报社与广播电视台合并，在体制上看似融合了，但实质上还是分别采编。

主要原因，一是媒体融合的思路不清晰，没有顶层设计，对信息化时代的媒体融合认识不足，方法不多；二是采编人员和技术保障人员能力的提升有一个过程；三是硬件设备缺乏保障。

目前，县级融媒体中心明确要求隶属党委序列，与县级机关其他部门有着相同的性质，参与县级机关的考核。但从上述分析，我们不难看到，县级融媒体中心，是原先广播电视台、乃至广电局与报社的大融合，县级媒体人员性质复杂，有事业编制、企业编制和劳务派遣。甚至一些融媒体中心领导层人员是公务员兼任，这与县委其他行政部门又有了明显的本质区别。

县级融媒体中心，不是行政部门，却以行政部门的管理模式在运行。其他县级行政部门人员工资、福利、考核奖金等与办公、基建、项目等经费都由县财政预算拨款，不存在创收问题。而融媒体中心，虽然有一部分资金来源于县财政预算，但仅能保障或者说维持公务员和事业人员的工资福利，还有相当大的一部分则需要自身创收，通过经营收入来补充，而这一块占了总收入支出的 60% 以上，特别是在设备投入上，需要大笔资金的投入才能保障融媒体中心的运转和发展。

另外，受现行体制的束缚，目前一些融媒体中心机制不活，管理模式还是沿袭着原来的管理体系。在资金使用上，融媒体中心的收支全部列入县财政统管，奖金、福利和设备采购，必须完成一定的收入指标后，才能申报使用。因受诸多因素的影响，近年来，全国各地县级媒体赖以生存的广告收入大幅度降低，要完成既定的创收任务难度较大。有时，既使完成了年度创收任务，因缺乏预算，也不能使用，没有自主权。在操作层面上，采编人员和技术人员，受编制的影响，出现了同工不同酬的现象。县级融媒体中心，相当一部分人员是企业编制或者劳务派遣性质，与事业编制人员，在工资、福利等方面存在明显差异，严重挫伤了他们的积极性。在人才招聘上，由于机制不活，难以吸引更多的优秀采编和技术人才。以江苏省如东县融媒体中心为例，前后招收过多名主播和摄影记者，但都因不能进入编制，工资收入低下等原因，在工作一段时间后选择了跳槽离开。而通过正规渠道招收的人员，虽有一定的理论水平，但在实际采编工作中，还不能迅速进入角色。呈现想要的人才进不来、招不进、留不住的尴尬局面。

### 3. 信息科技时代，需打通媒体融合的“最后一公里”

媒体融合已经成为发展的必然趋势，各地要针对当前体制束缚的问题，切实抓好县级融媒体中心建设，打通媒体融合的“最后一公里”，真正融得进、融得好、融得深。

一是打破传统的管理模式，建立起适应信息科技化新形势下的融合队伍。以江苏省如东县为例，如东县融媒体中心建设起步早。2004 年，如东县广播电视局（台）与如东日报社进行机构整合，实现三大传统媒体的“物理融合”；2010 年，组建如东县文化广电传媒中心（集团），广播、电视、报纸等所有媒体机构成为中心内设部门；2011 年，成立新媒体部，县级融媒体中心雏形初步建立；2017 年 6 月，如东县融媒体中心建设驶上快车道。12 月，内设机构更名，部门职能调整，新闻生产与传播平台实现“化学融合”。中心（集团）所属广播、电视、报纸三大传统媒体，打破了原来各有自己的采编人员、各有独立的采编制播新闻生产流程现状，成立了大采访部，不再分电视记者、广播记者、报纸记者，将所有记者归属于融媒体采访部，变传统媒体记者为融媒体记者，变记者属于单个媒体平台所有为各平台共有，为中心各刊播平台提供新闻产品。人员全面实行双向选择、竞争上岗；2018 年年初，按照融合模式全面运行，如东县融媒体中心初步建成，2019 年 6 月 25 日正式挂牌，成为江苏省首批接受验收，首批获得《中华人民共和国互联网新闻信息服务许可证》的县级融媒体中心。

二是转变思想观念，突出“移动优先”理念。在传统媒体与新媒体的融合中，要强化所有记者作为新媒体记者的“第一身份”，所有新闻资源向新媒体汇聚。在媒体融合过程中，以激发内部活力、迸发全员动能为目标，着重在实战中练兵，在实战中强兵。新闻生产实行策划的全员化、采访的集约化、编辑的专业化、审核的统筹化、制作的精细化、发布的分众化。为提高全媒体采编人员的能力和水平，采取请进来与走出去等形式，加强融合业务培训。近年来，如东融媒体中心，先后邀请多名专家、学者前来举办专业讲座近 20 场，选派 10 批 50 多人次赴上海台和江苏台进行跟班实训。积极与央视、东方卫视及长三角卫视联盟等机构合作，常态化开展大型直播、联合采访等活动。此外，中心每年都组织不少于 4 次大型新闻行动，对全体采编从业人员进行业务拉练。

三是谋划架构，大胆改革，再造媒体融合的生产流程。媒体融合的核心是再造新闻生产流程。如东县融媒体中心完善体系，确保新的改革肌体的正常运行，成立了总编委员会，下设总编室、融媒体采访部、新媒体部、广播部、电视部、报刊部、技术保障播出部一室六部。[7] 明确总编委员会及下属部门工作职责、采编制播各流程工作规范与质量考评细则、总编委员会各部门月度与年度考核办法、外宣与创优工作奖励机制等，逐步形成了一套制度体系，以形成适应媒体融合发展的内在要求和新闻生产组织架构，逐步形成了主导策划、统一采集、分层开发、对标制作、融合发布（多渠道发布）全新的新闻生产流程。总编委员会通过实行每日召开编前会与月度新闻例会制度，牢牢把握舆论导向、及时进行重点宣传策划、全力做好过程控制。

四是打破采编人员身份界限，以“实绩论英雄”。如东融媒体中心，以人为本，不分行政、事业、企业和劳务派遣人员性质，能者上，庸者下，新闻采编人员定期实

（下转第96页）